


професійних захворювань України. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.social.org.ua/view/4126>

3. Глобальное экономическое развитие: тенденции, асимметрии, регулирование. Монография. / Под научной редакцией Д. Лукьяненко, А. Поручника, В. Колесова. — К.:

metadata, citation and similar papers at [core.ac.uk](http://core.ac.uk)

brought to you by  C

provided by Institutional Repository of Vadym Hetman Kyiv National Economic Un

2013. — № 2(20). — С. 167—178.

5. Економічна активність населення України у 2012 р. Стат. збірник. — К.: Державна служба статистики України, 2013. — 204 с.

6. Колот А.М. Асиметрії розвитку соціально-трудова сфери: прояви, причини, передумови подолання / А.М. Колот // Актуальні проблеми економіки. — 2012. — №6 (132). — С. 205—211.

7. Колот А.М. Соціально-трудова сфера в умовах глобальних викликів: тенденції, проблеми, можливості стійкого розвитку / А.М. Колот. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.irbis.kneu.kiev.ua:8080/bitstream/2010/2819/1/Kolot.pdf>

8. Людський розвиток в Україні: трансформація рівня життя та регіональні диспропорції (колективна монографія) / відпов. за випуск Л.М. Черенько, О.В. Макарова, за ред. Е.М.Лібанової. — У 2-х томах. — К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В.Птухи НАН України, 2012. — 436 с.

9. Праця України у 2012 році. Стат. збірник. — К.: Державна служба статистики України, 2013. — 322 с.

10. Офіційний сайт Державної служби статистики України. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

11. Системна криза в Україні: передумови, ризики, шляхи подолання: аналіт. доп. / Я.А. Жаліло, К.А. Кононенко, В.М. Яблонський [та ін.]; за заг. ред. Я.А. Жаліла. — К.: НІСД, 2014. — 132 с.

12. Статистичний бюлетень «Стан умов праці найманих працівників у 2013 році». — К.: Державна служба статистики України, 2014. — 24 с.

13. Статистичний щорічник України за 2012 рік. — К.: Видавництво «Консультант», 2013. — 552 с.

14. The Human Capital Report-2013. World Economic Forum. — [Electronic recourse]. — Available at: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_HumanCapitalReport\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_HumanCapitalReport_2013.pdf)

Стаття надійшла до редакції 25.06.2014 р.

УДК 331.2.

**Кир'янова О.В.,**

канд. екон. наук, доц.,

кафедра управління персоналом та економіки праці,

ДВНЗ «Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана»

## **ФОРМУВАННЯ АДАПТАЦІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ ФАХІВЦЯ ЯК ЧИННИК ОСОБИСТІСНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ**

*У статті інтерпретовано адаптаційну мобільність фахівця як особистісну компетенцію, визначено її сутнісні характеристики, соціально-психологічні компоненти та рівні розвитку, досліджено вплив об'єктивних чинників та суб'єктивних деструкцій на формування та розвиток адаптаційної мобільності, обґрунтовано її роль як чинника підвищення особистісної ефективності.*

*В статье адаптационная мобильность интерпретирована как личностная компетенция, определены ее основные характеристики, социально-психологические компоненты и уровни развития, исследовано влияние объективных факторов и субъективных деструкций на формирование и развитие адаптационной мобильности, обоснована ее роль как фактора повышения личностной эффективности.*

*In the article adaptation mobility is interpreted as soft skills, the basic determinants, social & psychological elements and the levels of development are curtailed, the influence of objective factors and subjective destructions on adaptation mobility's forming and development are investigated, its role is grounded as a factor of increase of the personal efficiency.*

**Ключові слова.** Адаптація, адаптаційна мобільність, суб'єктивні деструкції, особистісні компетенції, особистісна ефективність, інструментальна адаптація.

**Ключевые слова.** Адаптация, адаптационная мобильность, субъективные деструкции, личностные компетенции, личностная эффективность, инструментальная адаптация.

**Key words.** Adaptation, adaptation mobility, subjective destructions, soft skills, personal efficiency, instrumental adaptation.

**Вступ.** Процедура адаптації новоприбулих працівників є невід'ємним елементом системи управління персоналом й одночасно запорукою конкурентоспроможного розвитку будь-якої організації. Водночас, включення нового фахівця до певного спільного інтерперсонального простору стає складним не лише кадровим, а й соціально-психологічним процесом, який не тільки суттєво впливає на ефективність роботи, але й зачіпає інші аспекти життєдіяльності нового працівника.

Враховуючи, що ефективна система управління адаптацією в організації сприяє загальному зростанню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів і професійному зростанню персоналу, переважна більшість дослідників зосереджують увагу саме на системних і загальноприйнятих методах управління адаптацією персоналу. Однак, багато в чому саме індивідуальність фахівця, його особистісні компетенції та здатність до адаптації визначають ефективність цієї процедури та його включення в корпоративну культуру організації. Таким чином, виникає потреба розглянути ефективність адаптації працівника не лише на рівні структурованих адаптаційних програм конкретної організації із врахуванням особливостей її корпоративної культури, а й на рівні його особистісної ефективності, із врахуванням суб'єктивних характеристик, ціннісних орієнтирів, професійних звершень та деструкцій тощо.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Теоретико-методологічні та концептуальні підходи до адаптації персоналу організації знайшли своє відображення у науковому доробку як вітчизняних (І.Ф. Гнибіденко, В.М. Данюк, О.А. Грішнова, А.М. Колот, Л. Лісогор, В.М. Петюх, В.А. Савченко та ін.), так і зарубіжних учених (М. Волгін, Б. Генкін, С. О'Донел, Г. Кунц, М. Мескон, Т. Пітерс, В. Толочек, Ф. Хедоурі тощо). Водночас, незважаючи на суттєвий науковий доробок щодо системи управління адаптацією персоналу в організації, існує об'єктивна необхідність дослідження суб'єктивних чинників впливу на її ефективність, у т.ч. шляхом формування адаптаційної мобільності як особистісної компетенції.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є дослідження механізму формування адаптаційної мобільності працівника в контексті підвищення його особистісної ефективності та органічної імплементації в корпоративну культуру будь-якої організації.

**Результати дослідження.** З одного боку, успішна адаптація — це створення сприятливих умов для входження новачка в компанію, а з іншого — набуття компанією ефективного та відданого корпоративним цінностям фахівця. Звільнення нещодавно залучених фахівців у перші місяці їх роботи у переважній більшості випадків свідчить про неефективність або навіть відсутність злагодженої системи управління адаптацією в організації. Відповідно, ефективна система управління адаптацією персоналу в організації повинна включати комплексну підтримку нового фахівця за такими концептуальні напрямками: психофізіологічний, соціальний, професійний та організаційний. Не менш значущим чинником

для розробки та впровадження адаптаційних механізмів залишається врахування специфіки діяльності, корпоративної культури, системи управління персоналом конкретної організації.

Ефективна корпоративна система управління адаптацією: дозволяє не лише вдвічі (до 3—6 місяців) скоротити час «включення» нового фахівця в діяльність організації, а й зменшити щорічну плінність кадрів на 10—20 %, сприяє загальному зростанню продуктивності праці, поліпшенню соціально-психологічного клімату в колективі, укріпленню корпоративної лояльності та професійному зростанню персоналу.

Водночас, практика доводить, що система адаптації персоналу в багатьох вітчизняних компаніях функціонує неефективно: адаптаційні процедури формалізовані, фахівці з управління персоналом жаліються на нестачу ресурсів і брак часу, а лінійні керівники, незважаючи на безпосередню зацікавленість у швидкому включенні нового підлеглого у виробничий процес, не поспішають докладати зусилля до його адаптації. Так, за результатами глобального дослідження executive search компанії Korn/Ferry International, 38 % опитаних топ-менеджерів оцінили адаптацію в організації в перші місяці як середньо ефективну, 22 % — нижче середнього і 10% — як неефективну. При цьому лише 30 % респондентів залишилися задоволеними системою адаптації в новій компанії [2, с. 2].

Не менш показовими щодо значення адаптації для успішного функціонування організації є й дослідження ПАТ «Фінанси та Кредит». Так, враховуючи надзвичайно високі показники плінності персоналу банку упродовж останніх трьох років, з метою встановлення дійсних причин масового вивільнення було проведено анкетування працівників, що звільнюються. Респонденту пропонували визначити, в якому діапазоні знаходиться його задоволеність різними аспектами діяльності організації: відповідність цінностей компанії особистим поглядам; рівень соціально-психологічного клімату; відчуття підтримки, команди, єдиного колективу; рівень системи адаптації персоналу, введення в колектив; можливості зростання, підвищення; відповідність заробітної плати очікуванням працівника; рівень заробітної плати у порівнянні з ринком; відповідність робочих місць санітарно-гігієнічним вимогам; задоволеність оргтехнікою (вік, швидкість роботи, безпечність). Як виявилось, найменш серед усіх зазначених аспектів респонденти були задоволені саме підтримкою колективу (53,9 %) та системою адаптації персоналу (59,7 %).

Таким чином, означені дослідження підтверджують суттєвий вплив ефективності адаптації на інші вагомні показники діяльності організації. Однак, на нашу думку, у переважній більшості проведених досліджень, спрямованих на оцінювання «включення» працівника в колектив, зосереджено увагу саме на системних та загальноприйнятих методах управління адаптацією персоналу, спрямованих на адаптацію в організації, проте, не враховано та не піддано аналізу такий вагомий чинник як суб'єктивні характеристики працівника, в т.ч. й рівень його адаптаційної мобільності.

Так, неефективність процесу адаптації значною мірою може бути обумовлена не стільки об'єктивними організаційними чинниками, скільки особистісними дисфункціями. Суб'єктивні професійні деструкції являють собою комплексні стійкі соціально-психологічні та функціональні ускладнення в процесі трудової діяльності фахівця, що негативно відображаються на структурі його професійно-значущих якостей, адаптивності, мобільності, продуктивності, мотивації та задоволеності працею, міжособистісних та функціональних взаємозв'язках та особистому професійному зростанні в цілому [1].

Наприклад, неефективність процесу адаптації значною мірою може бути обумовлена наступними суб'єктивними аспектами: понаднормова гіперактивність нового працівника через незадоволеність своїм поточним статусом, несприятливі

соціально-психологічні умови його життєдіяльності, вікові психофізіологічні зміни (соціально-психологічне, морально-етичне або професійне старіння фахівця), «трудоголізм», синдром «емоційного вигорання», багаторічне виконання обмеженого репертуару функціональних обов'язків, що тягне за собою зниження інтелектуальних здібностей через їх недовикористання тощо [3].

Зовнішніми ознаками наявності суб'єктивних деформацій у процесі адаптації стають: роздратованість, незадоволеність новою організацією, її колективом, керівництвом тощо; постійне відчуття психологічного дискомфорту, адаптаційні та мотиваційні внутрішні конфлікти; зростання психологічної напруги у стосунках з колективом, численні міжособистісні конфлікти; незадоволеність змістом та підходами до реалізації безпосередніх професійних обов'язків. Відповідно, офіційне завершення випробного терміну та адаптаційних процедур є лише формальними ознаками включення нового фахівця в роботу компанії і не гарантують ані високої продуктивності його діяльності, ані корпоративної лояльності, ані позитивних взаємозв'язків з іншими працівниками організації.

Не викликає сумніву, що прояв означених суб'єктивних деструкцій вкрай негативно впливає на процес адаптації фахівця на новому робочому місці, сповільнюючи або навіть унеможливаючи її. Водночас, подолання професійних деструкцій є для працівника складним внутрішньоособистісним процесом, який супроводжується емоційною напругою та психологічним дискомфортом. З огляду на це, виникає необхідність посилення уваги до суб'єктивного чинника забезпечення ефективної адаптації, тобто розгляду адаптації фахівця у межах формування його особистісних компетенцій та розвитку професійної кар'єри, безвідносно до конкретної організації, враховуючи динаміку суб'єктивних трансформацій соціально-психологічних, біологічних та професійних характеристик особистості.

Отже, проаналізуємо формування адаптаційної мобільності фахівця з позиції розвитку його особистісних компетенцій. Зважаючи на численні трактування цього поняття, вважаємо за доцільне детальніше розглянути його найвлучніші, на наш погляд, тлумачення.

Так, В.М. Петюх зауважує, що адаптація, з одного боку, означає введення особи в нове для неї предметно-речове та соціальне середовище (адаптація людини до роботи), тобто це процес пізнання норм і традицій, прийнятих на підприємстві, процес професійного навчання та перепідготовки, усвідомлення того, що є важливим на даному підприємстві або на робочому місці. З іншого боку, адаптація — це пристосування керівництвом підприємства умов праці та її мотивів до цілей, потреб та норм поведінки працівників (адаптація роботи до людини). На думку В. Толочека, адаптація — це процес активного узгодження особистістю своїх індивідуальних особливостей з вимогами зовнішнього середовища, що забезпечують успішність її професійної діяльності та повноцінну особистісну самореалізацію у всіх сферах життєдіяльності. А. Урбанович одночасно розглядає адаптацію як механізм соціалізації персоналу, розуміючи її як процес взаємодії особистості та соціального середовища, і виділяючи такі взаємопов'язані види адаптації: психофізіологічну, соціально-психологічну та професійну [4; 7, с. 233; 8].

Узагальнено, адаптація (від лат. *adapto* — пристосовую) — це процес і результат активного пристосування особистості до певних типів соціальних взаємодій або змінених умов діяльності та нового середовища в цілому. При цьому, психологічна адаптація являє собою процес гармонізації соціально-психологічної діяльності особистості з визначеними умовами професійного середовища, який має чітке індивідуальне емоційне забарвлення у відповідності з суб'єктивними характеристиками фахівця. Мобільність (від лат. *mobilis* — рухливий) — це здат-

ність до швидкої зміни стану, положення, умов. Відповідно, сумістивши обидва поняття, здобуваємо термін «адаптаційна мобільність».

Враховуючи нечисленні та несистематизовані дослідження означеного поняття, пропонуємо таке визначення: «Адаптаційна мобільність — це інтегрована здатність особистості до швидкої реалізації ефективної поведінкової моделі в нових змінених соціальних і професійних умовах, яка визначає її соціометричний статус у динаміці міжособистісних взаємодій у колективі та позицію у функціональній структурі організації».

Адаптаційна мобільність як особистісна компетенція забезпечує гармонізацію взаємодії фахівця та нового соціально-професійного середовища, компенсує неможливість реалізації звичних поведінкових алгоритмів у нових виробничих умовах, тобто створює передумови для оптимального функціонування особистості у незвичному середовищі.

До соціально-психологічних компонентів адаптаційної мобільності належать: творчий підхід до професійної діяльності, прагнення до безперервного оновлення та поглиблення знань, тяжіння до неперервних якісних змін в організації власної діяльності, стресостійкість, здатність протистояти дестабілізуючим впливам негативних форм поведінки, готовність до обґрунтованого ризику, висока сприйнятливості інновацій, соціальна відповідальність, ініціативність, соціальна активність і прагнення до розширення професійних обріїв, несприйнятливості консерватизму та стереотипії, прагнення впливати на інших, готовність до перегляду та змін пріоритетів своєї діяльності, соціальних ролей, професійних позицій тощо.

Серед об'єктивних факторів впливу на ефективність формування та розвитку адаптаційної компетенції, врахуємо: вік, стать, тип нервової системи, рівень розвитку комунікативної та емоційної компетентності, здатність до об'єктивної самооцінки, рівень самоконтролю, рівень розвитку професійних компетенцій, професійний та соціальний досвід особистості тощо.

З іншого боку, основними суб'єктивними бар'єрами формування та розвитку адаптаційної мобільності фахівця є: усвідомлений або неусвідомлений невдалий вибір професії; негативний досвід входження молодого фахівця в ринок праці, первинної професійної адаптації і, як наслідок, закріплення неефективних «радикальних» методів роботи; формування стереотипів професійної поведінки, які не дозволяють адекватно реагувати на нестандартні виробничі ситуації; професійна стагнація особистості та зниження активності на стадії професіоналізації, особливо для соціономічних професій; розвиток професійних акцентуацій тощо.

Залишається відкритим питання щодо методології оцінювання рівня адаптаційної мобільності фахівця. На сьогоднішній момент, переважна більшість досліджень спирається на суб'єктивні показники оцінювання адаптаційної мобільності, наприклад, визначення міри своєї включеності в життя нового колективу або ступінь емоційного напруження в процесі виконання роботи в нових умовах.

Водночас, за нашим переконанням, існують певні стійкі ознаки для визначення різних рівнів адаптаційної мобільності. Так, фахівець з високим рівнем адаптаційної мобільності позитивно сприймає зміни, ротації, нововведення, в т.ч. глобальні. Він вирізняється підвищеною активністю, готовністю до пристосування до нових умов та реформ, станом психологічного комфорту й емоційної гармонії. Високому рівню адаптації сприяють також високий рівень освіти та професіоналізму.

Фахівець з низьким рівнем адаптаційної мобільності песимістично, з суттєвою напругою та психологічним дискомфортом сприймає зміни, навіть незначні. На його думку, змінені умови професійної діяльності суттєво ускладнюють та обтяжують його

го життя, болісно сприймає будь-яку ротацію. Намагається в жодному випадку не виходити за межі посадових обов'язків, не надавати пропозицій, повільно долучається до виробничого процесу, перебуває в стані підвищеної тривожності, дратівливості.

Проміжну позицію займають фахівці із середнім рівнем адаптаційної мобільності: не настільки беззаперечно готові до нововведень як колеги з високим рівнем, проте, й не такі критичні щодо доцільності їх впровадження, як колеги з низьким рівнем. Тобто, вони більш-менш реалістично зважують зиски та ризики тих чи інших змін, перебувають у стані відносного емоційного спокою.

Зауважимо, що рівень розвитку адаптаційної мобільності фахівця як особистісної компетенції значною мірою обумовлений індивідуальною адаптивністю, яку вважаємо компонентом внутрішнього потенціалу, що відображає міру співвідношення між пристосуванням особистості до вимог соціальної групи й професійної діяльності та спроможністю впроваджувати професійний та соціальний досвід відповідно до особистісних потреб, прагнень, здібностей. За В.П. Кашириним, адаптивність особистості поділяється на внутрішню, зовнішню та змішану. Так, високому рівню адаптаційної мобільності відповідає внутрішня адаптивність, що являє собою перебудову функціональних структур і систем особистості за умов зміни суттєвих зовнішніх умов — генералізована адаптація. Водночас, не менш важливою у певних професійних умовах є зовнішня, тобто поведінкова адаптивність, яка відрізняється відсутністю внутрішньої особистісної перебудови, збереженням власних пріоритетів та автономності в нових умовах — інструментальна адаптація. Змішана адаптивність виявляється через поєднання часткового внутрішнього підлаштування з поведінковим із збереженням чіткої «Я-концепції».

**Висновки.** Отже, розглянувши сутнісні характеристики, рівні, соціально-психологічні компоненти адаптаційної мобільності, проаналізувавши фактори впливу та суб'єктивні деструкції, було наголошено на необхідності врахування особистісного чинника в процесі професійної адаптації фахівця. Так, адаптаційна мобільність як компетенція є вагомим чинником підвищення особистісної ефективності фахівця завдяки: полегшеному входженню у новий колектив; адекватній та оперативній орієнтації в новій професійній ситуації; підвищенню самооцінки, зниженню конфліктності та агресивності; швидкій реалізації найефективнішої поведінкової моделі; збереженню високої працездатності в умовах змін; розширенням можливостям професійного зростання, розвитку компетенцій, продукування нових ідей у процесі змін та інновацій тощо. Перспективи подальших розвідок полягають у встановленні взаємозв'язків адаптаційної мобільності з соціалізацією, мотивацією, ефективністю роботи в команді, попитом на ринку праці тощо, а також у розробці механізмів оцінювання та розвитку адаптаційної мобільності на рівні організації.

### **Література**

1. Зеер Э.Ф. Психология профессий: Учебное пособие для студентов вузов. — Екатеринбург: Деловая книга, 2003. — 336 с.
2. Журочкина Е. Новый сотрудник: программа адаптации. — [Електронний ресурс]. // Режим доступу: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=905>
3. Латфуллин Г. Р., Громова О. Н. Организационное поведение. — СПб.: Питер, 2004. — 432 с.
4. Менеджмент персонала: Навч. посіб. / [В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.]; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2004. — 398 с.
5. Пилипенко Н. Мотивационные механизмы первичной адаптации персонала. — [Електронний ресурс]. // Режим доступу: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1116>

6. Смит А. Руководство по адаптации сотрудника: форма и содержание. — [Электронный ресурс]. // Режим доступа: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession-&or=view&id=1380>

7. Толочек В.А. Современная психология труда: Учебное пособие. — СПб.: Питер, 2005. — 479 с.

8. Урбанович А.А. Психология управления: Учебное пособие.— Мн.: Харвест, 2003. — 640 с.

9. Эюбова Л.В. Формирование адаптационной мобильности подростков к действиям в чрезвычайных ситуациях: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: спец. 13.00.02 «Теория и методика обучения и воспитания». — [Электронный ресурс]. // Режим доступа: <http://psychlib.ru/mgppu/disers/EyubovaLV/EFa-a-022.htm>

Стаття надійшла до редакції 25.06.2014 р.

УДК 331.526

**Білик О.М.,**

канд. екон. наук, доц.,  
кафедра управління персоналом та економіки праці,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»

## НЕСТАНДАРТНА ЗАЙНЯТІСТЬ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ

*Розглянуто та систематизовано специфічні конфігурації трудових відносин, що роблять зайнятість працівників нестандартною. Розраховано чисельність прекаріату в Україні і його частку в економічно активному населенні. Запропоновано шляхи подолання негативних тенденцій прекарізації сучасного суспільства.*

*Рассмотрены и систематизированы специфические конфигурации трудовых отношений, которые делают занятость работников нестандартной. Рассчитана численность прекариата в Украине и его доля в экономически активном населении. Предложены пути преодоления негативных тенденций прекаризации современного общества.*

*Considered and systematized specific configurations of labor relations, which make the employment of workers precarious. Calculated the number of precarious employment in Ukraine and its share of the economically active population. Suggests ways to overcome the negative trends precariousness of modern society.*

**Ключові слова.** Зайнятість, нестандартна зайнятість, прекарізація, соціально-трудові відносини.

**Ключевые слова.** Занятость, нестандартная занятость, прекаризация, социально-трудовые отношения.

**Keywords.** Employment, precarious employment, precariousness, social-labor relations.

**Вступ.** У сучасних умовах соціально-трудова сфера переживає масштабні, багатовекторні зміни, що відбуваються під впливом глобалізаційних факторів, наростанням кризових явищ у національній і світовій економіці, науково-технічного прогресу, демографічних змін, структурних зрушень в економіці та соціальних трансформацій. Трансформація інституту зайнятості і різновекторність змін на ринку праці стають усе більш інтенсивними й змінюють зайнятість і усталені параметри ринку праці, зокрема, спостерігаються небувалі масштаби застосування нестандартних форм зайнятості.

**Постановка завдання.** Питанням дослідження різних аспектів нестандартної зайнятості, крім досліджень МОП, присвячені роботи відомих зарубіжних та українських учених — М. Койне, Г. Роджерса, Г. Стэндинга, Д. Такера, В.М. Бобкова, П.В. Бізюкава, Р.І. Капелюшнікова, А.М. Колота та інших. Разом із тим, бракує чіткості у ви-